

## EL USO DE LA TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LA GESTIÓN PROCESAL EN EL TRASS

Normalización, sistematización, acumulación y  
procesamiento de información

Institución: SUNASS (PERÚ)

Equipo: Tribunal Administrativo de Solución de  
Reclamos de los Usuarios de los  
Servicios de Saneamiento  
(TRASS)

### Objetivo general

Implantar nueva filosofía de solución de conflictos como servicio orientado al cliente, asimilando a la Administración Pública con el sector privado en competencia

Elementos:

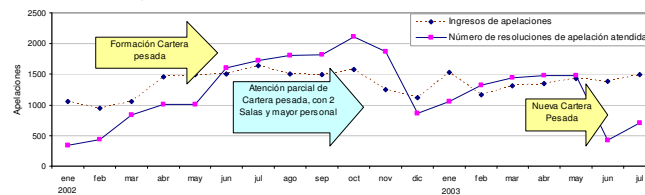
- **Actividad (servicio integral al cliente):** el servicio no se agota con la resolución, como tradicionalmente se piensa (p.e. el tiempo de atención representa un alto costo para las partes)
- **Producto (homogeneidad en la resolución):** siempre es posible homogeneizar las características de las resoluciones incluso cuando no se trata de casos similares
- **Proceso (gestión eficiente):** abogado privilegia lo jurídico sobre lo administrativo, por lo que tiene dificultad para el uso de herramientas de gestión
- **Entorno (competencia y privado):** el servicio de justicia es monopólico pero de interés social, por lo que para ser eficiente debe imitarse a sectores en competencia y a cargo de privados

## Objetivos específicos

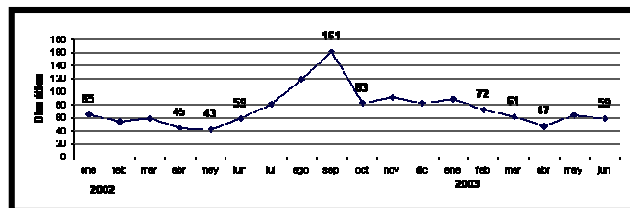
OBJETIVO	PARÁMETRO	INDICADOR BASE (Junio 2003)
1. Reducir plazo de atención	Expedientes fuera de plazo (cartera pesada) entre ingreso de expedientes por mes	<b>3 meses</b>
	Promedio anual de atención en días hábiles	<b>72</b>
2. Reducir incertidumbre (predictibilidad)	Número de modelos de resolución por año	<b>0</b>
	Publicación por año de Lineamientos Resolutivos	<b>0</b>
3. Incrementar nivel de transparencia y acceso a información	Acceso por internet a versión digitalizada de resolución	<b>NO</b>
	Acceso por internet a versión digitalizada de expediente	<b>NO</b>
	Uso del servicio SMS	<b>NO</b>
	Audiencias Públicas por videoconferencia	<b>NO</b>

## Problemática inicial

**Cartera pesada:** brecha (3,700 casos) entre ingreso (recepción) y salida (atención) de apelaciones al tercer trimestre 2003

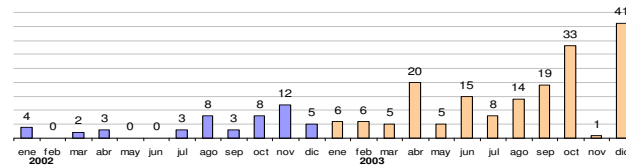


**Largo plazo de atención:** casos fuera del plazo normativo (30 días útiles), llegando incluso a más de 160

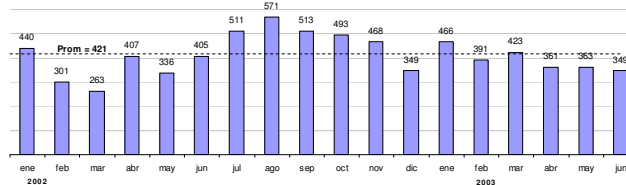


## Problemática inicial

**Mayor incertidumbre:** más procesos contenciosos administrativos



**Costos en acceso a información:** personas que se trasladan a SUNASS para solicitar verbalmente información de caso no resuelto



## Diseño propuesto

(en el procedimiento)

**MEDIDA: CADENA DE VALOR, NORMALIZACION Y MEDICIÓN**  
 OBJETIVO: NO GENERAR NUEVA CARTERA PESADA

Redefinir la CADENA DE VALOR y así establecer (i) una "ruta" del expediente en el sistema informático, (ii) **indicadores** de control por etapa (empezando por las etapas finales como el indicador de expedientes pendientes de atención) y (iii) punto de **quiebre** entre la cartera pesada (con atención especial) y los nuevos expedientes.

Se determinaron "tiempos muertos" en la cadena de valor, especialmente en la primera etapa (registro en TRASS y asignación de carga): antes de iniciar la elaboración de proyecto se perdían 2 semanas (ingreso y asignación) de las 4 que fija la norma.



Además, se pudo determinar que en los expedientes difíciles la elaboración de proyectos de resolución eran postergados por los analistas.



## Diseño propuesto

(relación con terceros)

**MEDIDA: SERVICIOS ON LINE**  
**OBJETIVO: MAYOR ACCESO A INFORMACIÓN**

La página web de SUNASS se enlaza al sistema informático que administra el TRASS a fin de brindar información a las partes de tipo: (i) general, **sin visualizar** documento alguno del expediente, mediante el acceso al estado del expediente ya sea de manera virtual o vía SMS y (ii) particular, **visualizando** parte del expediente en la página web de SUNASS. Posteriormente se espera ofrecer otros servicios: (i) audiencias por video-conferencia y (ii) presentación on line de apelaciones.

(2004) Estado de expedientes

<http://www.sunass.gob.pe/>

(2006) Texto de resolución

<http://200.62.143.91/sunassweb/sunaweb.nsf>

(2007) Texto de expediente

(2006) SMS por telefonía móvil

(2007) Correo electrónico



## Problemas superados

**INTERPRETACIÓN CUALITATIVA VS. INTERPRETACIÓN CUANTITATIVA**

• **“Cualquier cosa es mejor que nada”**: al inicio de la implementación (p.e. eliminar “tiempos muertos”) no hubo mayor problema interno por el caos existente.

• **No poner límite a la “bola de nieve”**: al equipo le daba lo mismo trabajar con expedientes antiguos o nuevos, por lo que postergaban a los primeros por su mayor grado de dificultad. Por ello, los nuevos expedientes se diferenciaron de la cartera pesada y ésta a su vez según el grado de dificultad para el uso del banco de modelos de proyectos de resolución.

• **Pensar y actuar por mes y no por día**: luego de eliminar los “tiempos muertos”, la definición de indicadores llevó a concluir que era posible resolver un expediente en 6 de los 30 días que plantea la norma. Para ello, se requería de actividades diarias, lo que en un principio no era compartido por todos. Por tanto, se buscó que surja la necesidad del trabajo diario, iniciando con las actividades de menor resistencia (elaboración por analista y revisión del Jefe de Equipo), luego de lo cual fueron los propios analistas los que solicitaron la asignación diaria.

## Problemas superados

### ENFOQUE TRADICIONAL VS. ENFOQUE PRIVADO Y COMPETITIVO

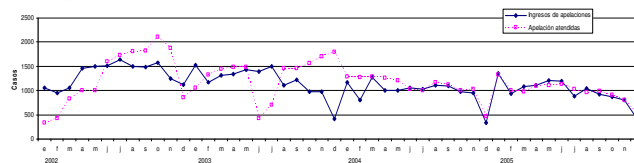
•**Falta de motivación:** los analistas no consideraban como suyos los resultados inicialmente obtenidos porque no pensaban que fueran extraordinarios. Esto generaba retraso en la implantación de mayores cambios. Sin embargo, la información continua y personal, así como el reconocimiento desde fuera (p.e. modelo TRASS publicado en diarios o la obtención del ISO 9001: 2000), terminó por convencer al equipo de trabajo.

•**La resolución es una pieza jurídica única:** para los analistas (estudiantes de Derecho), el uso de modelos de proyectos de resolución, pese al beneficio de rapidez que otorga en el proceso de elaboración, significa una limitación al desarrollo de conceptos jurídicos. Para reducir esta resistencia, el uso de los modelos se complementó con el desarrollo de resoluciones que requieren un mayor sustento jurídico por tratarse de casos complejos y novedosos.

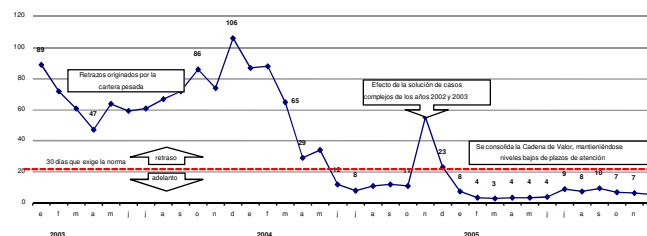
•**No a las novedades:** los avances en los plazos de atención debían llevar a pensar en ampliar el servicio del TRASS (valor agregado al servicio). Sin embargo, medidas como la digitalización de la resolución, del expediente o el uso de SMS eran vistas como innecesarias, más aún si provenían del sector privado o de otros países. Por ello se implementaron diversos Planes Piloto para observar las bondades de los conceptos nuevos.

## Beneficios alcanzados

•**Cartera pesada:** la brecha entre ingresos y salidas (3700 casos pendientes) se redujo a 100 a inicios del año 2004 y a cero a fines de dicho año

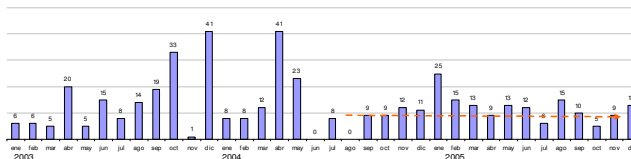


•**Plazo de atención:** reducción a 6 días en el año 2005 que se mantiene en el año 2006

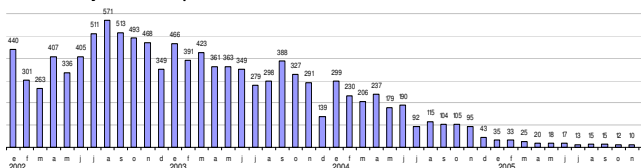


## Beneficios alcanzados

**Procesos contenciosos administrativos:** el promedio de demandas por mes es de 10, lo que representa menos del 1% de resoluciones TRASS.



**Acceso a información:** de 571 visitas mensuales a SUNASS para conocer el estado del expediente en el año 2002 se redujo a 43 y 5 mensuales en los años 2004 y 2005, respectivamente



## Beneficios alcanzados

(Cuadro Final)

OBJETIVO	PARÁMETRO	ETAPA I		ETAPA II	
		INDICADOR BASE (Junio 2003)	INDICADOR C/PLAZO (2004)	INDICADOR M/PLAZO (2005-2006)	INDICADOR L/PLAZO (2007)
1. Reducir plazo de atención	Expedientes fuera de plazo (cartera pesada) entre ingreso de expedientes por mes	3 meses	0	0	0
	Promedio anual de atención en días hábiles	72	36	6	6
2. Reducir incertidumbre (predictibilidad)	Número de modelos de resolución por año	0	40	100	140
	Publicación por año de Lineamientos Resolutivos	0	0	1	1
3. Incrementar nivel de transparencia y acceso a información	Acceso por internet a versión digitalizada de resolución	NO	NO	SI	SI
	Acceso por internet a versión digitalizada de expediente	NO	NO	NO	SI
	Uso del servicio SMS	NO	NO	NO	SI
	Audiencias Públicas por videoconferencia	NO	NO	NO	SI

**SE HA INTEGRADO UNA NUEVA FILOSOFÍA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE, EN PERMANENTE MEJORA Y ASIMILANDO PRÁCTICAS DE SECTORES EN COMPETENCIA**